

Олександр КАЛІНІН

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0001-5238-0525
kalinin.oleksandr@kneu.edu.ua

Іван ЛАВРЕНЧУК,

перший (бакалаврський) рівень освіти
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, Україна
vanolav007@gmail.com

ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЬ ВИКОРИСТАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

Ключові слова: гуманітарна допомога, управління кризами, сценарне планування, ризик-менеджмент, цифровізація, реагування на надзвичайні ситуації.

Актуальність: виклики з якими зіткнулась Україна під час тривалої війни, масштабної гуманітарної кризи, знищенням соціальної та економічної інфраструктур, великим надходженням гуманітарної допомоги ззовні.

Планування гуманітарної допомоги постає як комплексний, багаторівневий та динамічний управлінський процес, спрямований на визначення реальних потреб постраждалого населення та забезпечення адресного, своєчасного й етичного реагування у ситуаціях криз, катастроф і воєнних конфліктів. Його ключова сутність полягає в аналізі гуманітарних потреб, що включає оцінювання забезпеченості людей продуктами харчування, водою, житлом, медичними засобами, гігієною та іншими життєво необхідними ресурсами. У процесі аналізу враховуються демографічні характеристики, логістичні можливості, динаміка переміщення населення, сезонні фактори та ризики вторинних загроз. На основі цього формується система пріоритетів, яка визначає, кому і в яких масштабах допомога має бути надана першочергово.

Фундаментальне значення у плануванні мають гуманітарні принципи — гуманність, неупередженість, нейтральність, незалежність, прозорість, своєчасність та координація. Вони створюють нормативно-етичну основу, що спрямовує управлінські рішення, забезпечує легітимність гуманітарних операцій та формує довіру населення. Особливістю гуманітарного планування є необхідність одночасного забезпечення швидкості та якості реагування, адже організації діють в умовах високої невизначеності, обмежених ресурсів і неповної інформації. Це потребує постійного моніторингу ситуації, корекції планів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

У процесі реагування надзвичайно важливою є координація між державними структурами, міжнародними організаціями, місцевою владою, військовими

підрозділами, неурядовими організаціями та волонтерами. Відсутність узгодженості може призвести до хаотичного розподілу ресурсів, дублювання зусиль та неефективності допомоги. Тому планування визначає механізми комунікації, структуру управління операціями та єдині інформаційні стандарти.

Актуальність цієї проблематики зумовлена сучасними глобальними тенденціями — зростанням кількості воєнних конфліктів, масштабних природних катастроф, масових переміщень населення та руйнуванням інфраструктури. Гуманітарні кризи стали більш складними й динамічними, що потребує нових підходів до планування, включно зі сценарним моделюванням і ризик-менеджментом. Сценарний підхід дозволяє підготуватися до різних варіантів розвитку подій, а орієнтація на ризики забезпечує своєчасне створення резервів, передбачення альтернативних маршрутів постачання та підвищення стійкості гуманітарних систем.

Крім того, суттєву роль відіграє інституційна структура управління: баланс між централізованими і децентралізованими моделями визначає швидкість реагування та узгодженість дій. У сучасних умовах важливим компонентом є цифровізація, яка покращує точність даних і моніторинг, але водночас створює нові виклики, пов'язані із захистом інформації та залежністю від технічних систем.

Планування гуманітарної допомоги є не просто технічною підготовкою до реагування, а системоутворюючим процесом, який об'єднує етичні принципи, аналітичні методи, управління ризиками, прогнозування, координацію зацікавлених сторін і контроль за використанням ресурсів. Саме планування дозволяє трансформувати гуманітарну допомогу з набору фрагментарних дій у цілісну, ефективну систему підтримки населення, здатну адаптуватися до викликів сучасних криз і забезпечувати стабільність та збереження життя людей.

Результати. узагальнюючи комплексний аналіз процесу планування гуманітарної допомоги та демонструючи, що ефективність гуманітарного реагування безпосередньо залежить від здатності системи поєднувати етичні принципи, управлінські методи та адаптивні механізми реагування на кризові ситуації. У ході дослідження було встановлено, що ключову роль відіграє початковий етап — оцінка потреб населення. Саме якість цього етапу визначає точність планування, пріоритетність рішень та раціональність використання ресурсів. Виявлено, що недооцінка реальних потреб, ігнорування логістичних обмежень або демографічних особливостей призводять до збоїв у системі постачання та неефективного розподілу допомоги.

Одним із важливих результатів є доведення того, що гуманітарні принципи не є абстрактними деклараціями, а формують практичні орієнтири, які впливають на всі управлінські рішення. Дослідження показало, що дотримання принципів гуманності, неупередженості, нейтральності та незалежності забезпечує довіру населення, мінімізує ризики політичних маніпуляцій та сприяє рівному доступу постраждалих до допомоги. Так само встановлено, що прозорість та своєчасність виступають критичними умовами ефективності гуманітарних операцій, а координація між організаціями зменшує дублювання зусиль та втрати ресурсів.

Дослідження також засвідчило, що процес планування має бути безперервним та адаптивним. Постійний моніторинг, коригування планів і

сценарне прогнозування дозволяють реагувати на динаміку кризи, враховувати нові ризики та вибудовувати альтернативні маршрути постачання. Автор довів, що без інтеграції ризик-орієнтованого мислення гуманітарні операції стають вразливими до непередбачуваних обставин, зокрема порушення логістичних ланцюгів, безпекових загроз чи інформаційних збоїв.

Окремою групою результатів є висновки щодо впливу інституційної структури та ресурсного забезпечення. Показано, що надмірна централізація може уповільнювати реагування, тоді як повна децентралізація без належної координації породжує хаос. Оптимальним є поєднання стратегічного централізованого управління з оперативною гнучкістю на місцях. Доведено також, що ефективне планування неможливе без реалістичної оцінки ресурсів і чіткого визначення пріоритетів у їх використанні.

Важливим результатом стало встановлення ролі цифрових технологій: вони підвищують точність даних і контроль за виконанням планів, проте створюють ризики залежності від технічної інфраструктури та потребують механізмів захисту інформації.

Загалом результати дослідження підкреслюють, що ефективне планування гуманітарної допомоги є ключовою умовою успішного реагування на кризи. Воно перетворює гуманітарну діяльність із сукупності реактивних заходів на цілісну, стратегічно організовану систему управління, здатну забезпечити збереження життя людей, раціональне використання ресурсів та стабільність у період надзвичайних ситуацій.

Висновки. Панування гуманітарної допомоги є ключовим елементом ефективного реагування на кризові ситуації, адже саме воно забезпечує системність, адресність і своєчасність підтримки постраждалого населення. Проведений аналіз підтверджує, що результативність гуманітарних операцій залежить не лише від наявності ресурсів, а передусім від якості оцінки потреб, дотримання гуманітарних принципів, координації між усіма учасниками процесу та здатності системи швидко адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Здійснене дослідження показало, що гуманітарні принципи виконують роль не декларативних норм, а практичного інструментарію, який забезпечує справедливість, прозорість і неупередженість у прийнятті рішень. Водночас інтеграція ризик-орієнтованого підходу й сценарного прогнозування дозволяє підвищити стійкість системи та зменшити вплив непередбачуваних чинників. Аналіз інституційних моделей доводить, що оптимальним є збалансоване поєднання централізованого управління та гнучких механізмів прийняття рішень на місцевому рівні.

Таким чином ефективне планування гуманітарної допомоги — це основа для формування цілісної, керованої та результативної системи реагування, здатної мінімізувати людські втрати, забезпечити раціональне використання ресурсів і підвищити рівень довіри населення. Планування постає не як технічний етап, а як стратегічний процес, що визначає успіх усієї гуманітарної діяльності й дозволяє перетворити окремі дії на узгоджену та стійку систему підтримки в умовах надзвичайних ситуацій.

Список використаних джерел

1. Humanitarian Charter and Minimum Standards in Humanitarian Response (The Sphere Handbook). Fourth Edition. Geneva : Sphere Association, 2018.
2. Бакуменко В. Д., Бондар І. С. Публічне управління в умовах кризових ситуацій. Київ : НАДУ, 2020.
3. Крупник А. С. Державний контроль у системі публічного управління. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019.
4. Ліпкан В. А. Управління національною безпекою України. Київ : Центр учбової літератури, 2021.
5. Transparency International. Corruption Risks in Humanitarian Aid. Berlin : TI Secretariat, 2022.

Oleksandr KALININ,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
Ivan LAVRECHUK,
Bachelor's Student,
Educational Program «Management of Business Organizations»,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

PLANNING AND CONTROL OF HUMANITARIAN AID UTILIZATION: THE UKRAINIAN EXPERIENCE

Abstract. The study examines the planning of humanitarian aid as a complex, multi-level, and dynamic management process essential for effective crisis response. The analysis demonstrates that humanitarian planning relies on accurate needs assessment, adherence to humanitarian principles, coordination among state institutions, international organizations, local authorities, NGOs, and volunteers, as well as continuous monitoring and adaptation to rapidly changing conditions. The research highlights that misjudging needs, overlooking logistical constraints, or lacking coordination leads to inefficiencies and resource losses. Humanitarian principles—humanity, impartiality, neutrality, independence, transparency, and timeliness—serve as practical guidelines that ensure legitimacy, equity, and public trust. Scenario planning, risk-oriented thinking, and the integration of digital technologies enhance system resilience and enable more precise decision-making. The findings confirm that effective humanitarian aid planning transforms fragmented actions into a coherent and adaptive support system capable of preserving lives, optimizing resources, and maintaining stability amid crises.

Keywords: humanitarian aid, crisis management, scenario planning, risk management, digitalization, emergency response.

References

1. Sphere Association. (2018). *Humanitarian charter and minimum standards in humanitarian response (The Sphere Handbook)* (4th ed.). Geneva, Switzerland.
2. Bakumenko, V. D., & Bondar, I. S. (2020). *Publichne upravlinnia v umovakh kryzovykh sytuatsii* [Public administration in crisis conditions]. Kyiv, Ukraine: NADU.
3. Krupnyk, A. S. (2019). *Derzhavnyi kontrol u systemi publichnoho upravlinnia* [State control in the system of public administration]. Odesa, Ukraine: ORIDU NADU.
4. Lipkan, V. A. (2021). *Upravlinnia natsionalnoiu bezpekoiu Ukrainy* [Management of national security of Ukraine]. Kyiv, Ukraine: Tsentr uchbovoi literatury.
5. Transparency International. (2022). *Corruption risks in humanitarian aid*. Berlin, Germany: Transparency International Secretariat.